

Pavla Rapoša Tajnšek

PERSPEKTIVE SOCIALNEGA DELA V DELOVNEM OKOLJU

KRITIČNI POLOŽAJ SOCIALNEGA DELA V DELOVNEM OKOLJU V ČASU TRANZICIJE

Obstoj in razvoj socialnega dela v delovnem okolju je v interesu obeh prizadetih strani: delovnega okolja, ki ga sestavljajo vse profitno in neprofitno usmerjene delovne organizacije v zasebnem in javnem sektorju, ter samega socialnega dela. Delovno okolje uporablja znanje socialnih delavcev pri vodenju in upravljanju človeških virov, še zlasti pri ohranjanju in razvijanju motivacije in usvarjalnosti zaposlenih pri delu. Socialno delo, ki upošteva osrednjo vlogo dela v naši kulturi in v življenju posameznikov, pa se zaveda, da so zaposleni izpostavljeni številnim stresom, ki jih je smiselno reševati v okolju, kjer se izražajo; izkušje pa tudi potrjujejo, da je prav aktivna populacija, ki manj pogosto išče pomoč v lokalnih službah, navadno zelo motivirana za reševanje težav in za razvoj svojih potencialov.

V preteklosti si je socialno delo v Sloveniji zagotovilo vidno mesto in razmeroma zanesljiv položaj v okviru kadrovske socialnih služb, ki so nastale in se razvijale kot nekakšen hibrid strokovnih kadrovskih konceptov in pristopov, utemeljenih v modernih organizacijskih in menedžerskih teorijah, in posameznih ideoloških in vrednostnih izhodišč, na katerih je temeljil prejšnji politični in družbeni sistem. Ekonomske, politične in družbene spremembe, ki so se začele v drugi polovici osemdesetih let, so poslabšale položaj celotne kadrovske dejavnosti, še posebej pa so prizadele prav socialno delo v delovnem okolju. Prehod v tržno ekonomijo, radikalno zmanjševanje delovne sile, prestrukturu-

riranje in lastninjenje podjetij, izguba starih trgov in iskanje novih v okviru globalne svetovne ekonomije je spremljala velika negotovost, ki so jo občutili tako delojemalci kot delodajalci. Socialne službe v podjetjih so v tem času množično ukinjali – deloma zaradi dejanskega boja podjetij za preživetje, deloma pa zaradi premalo ozaveščenega menedžmenta, nepoznavanja vloge socialnega dela v delovnem okolju in negativne družbene klime (ki jo ponazarja znani slogan »socialo ven iz podjetij«, žal napačno razumljen kot poziv za odstranitev socialnega dela iz podjetij!), se je število socialnih delavk oz. delavcev v tem okolju močno zmanjšalo; tisti, ki so ostali, pa pogosto opravljajo kadrovsko ali kombinirano kadrovsko-socialno delo (Rapoša Tajnšek 1997: 3-8).

Kriza socialnega dela v delovnem okolju je še povečala težave in stiske zaposlenih, ki so ob izgubi zaposlitve in drugih težavah v času tranzicije ostajali brez nujne strokovne pomoči v delovnem okolju, hude osebne in profesionalne stiske pa so doživljale tudi socialne delavke in delavci, ki so se tudi sami znašli na listi odvečnih delavcev. Kot vsaka težka preskušnja pa pomeni obstoječa kriza tudi nov izziv in priložnost za spremembe v konceptih in praksi socialnega dela v delovnem okolju.

Stroka sicer že dalj časa poudarja specifični prispevek socialnega dela v delovnem okolju k razvoju in ohranjanju človeških virov, ustvarjanju spodbudne socialne klime in dobrih medčloveških odnosov, vendar je dosedanja praksa socialnega dela v delovnem okolju v mnogih primerih ohranjala tradicionalne pristope, naloge in

metode dela, ki so se razvili v časih neproduktivnega zaposlovanja, izjemno velike varnosti delovnega mesta, pomembne vloge delovne organizacije pri zagotavljanju kakovosti delovnega življenja (družbenega standarda) in pri reševanju stanovanjskih razmer zaposlenih. V navedenih okoliščinah se je socialno delo kaj hitro znašlo v nezavidljivem položaju, ki mu zlasti manj izkušeni socialni delavci niso bili dorasli: na njihova ramena so vodstvo podjetja, neposredni vodje in sodelavci ter samoupravni organi preložili odgovornost za socializacijo neprilagodene, za delovni proces praktično odpisane delovne sile, nato pa so jim očitali, da kot »vzdrževalci opisanih« niso sposobni ničesar rešiti. Tem pastem so se lažje izognili socialni delavci in delavke, ki so si pridobili dodatno znanje, zlasti na področju zdravljenja alkoholizma, in ki so si pri svetovalnem delu zagotovili profesionalno avtonomijo. Veliko ovir so morali socialni delavci premagati tudi na organizacijski ravni, če so se pri načrtovanju razvoja in sprejemanju strateških odločitev želeli uveljaviti s svojimi analizami, strokovnimi mnenji in ocenami. Za zahtevno delo v delovnem okolju, kjer povečini niso imeli podpore v lastni stroki, so bili diplomanti višje šole premalo usposobljeni, zato so bili ob redukciji kadrovskih služb še bolj ranljivi. Težko pa bi odgovorili na vprašanje, ali bi socialno delo v delovnem okolju manj boleče prestalo tranzicijsko obdobje, če bi si socialni delavci že pred opisanimi spremembami pridobili več splošnega in specifičnega znanja, s tem pa tudi trdnejšo profesionalno identiteto.

Tranzicija, ki je sovpadla z začetki visokošolskega študija, je ponekod upočasnila, marsikje pa – zaradi ukinitve delovnega mesta socialnega delavca – sploh onemogočila uveljavljanje sodobnih konceptov, ki poudarjajo dvojno naravo socialnega dela v delovnem okolju: na eni strani strokovno pomoč menedžmentu pri strateških odločitvah v zvezi z ljudmi in preventivno delovanje, namenjeno vsem zaposlenim, in na drugi strani neposredno pomoč pri reševanju osebnih problemov. Ugotavljamo pa tudi nasprotno – prav v tem težavnem obdobju je marsikateri od preostalih

socialnih delavcev v delovnem okolju našel jasne, strokovno utemeljene odgovore na vprašanja, kako lahko v skladu z osnovnimi metodičnimi načeli in načini ravnanja v socialnem delu (Lüssi 1990: 87-94) posreduje med potrebami ljudi in potrebami organizacije (v smislu mediacije in pogajanj) ter pomaga iskati rešitve, ki bodo koristile vsem udeleženi v problemu.

KAKŠNE PERSPEKTIVE PRINAŠA GESLO SODOBNEGA MENEDŽMENTA »LJUDI NA PRVO MESTO«?

V nekaterih delovnih okoljih, kjer so pred leti odpravili ali močno reducirali različne oblike pomoči zaposlenim, zdaj že ugotavljajo, da bodo morali nakloniti ljudem veliko več pozornosti, če bodo hoteli ohraniti ali izboljšati poslovne rezultate. Potem ko so prešli skozi najtežje tranzicijsko obdobje, v katerem so močno zmanjšali skrb za zaposlene, so menedžerji spoznali, da ob nizki ravni kakovosti delovnega življenja in ob slabih medsebojnih odnosih ni mogoče doseči vrhunskih rezultatov, ki jih zahteva svetovna konkurenca. Tako se v nekaterih podjetjih ponovno obračajo k ljudem, povečuje se občutljivost za njihove potrebe pri delu in zunaj njega, skratka, človek je spet v ospredju, a tokrat na novi osnovi – zaradi potrebe po preživetju, ne zaradi ideologije, altruističnih vrednot ali paternalističnega odnosa menedžmenta do zaposlenih. Podjetja obešajo na vidna mesta znano geslo »Ljudi na prvo mesto«, prav ta zahteva pa je tudi prvi strateški princip evolucijskega menedžmenta ob prehodu v novo tisočletje (Laszlo, Laszlo 1997: 62). Da bi povečali donose, je treba postaviti ljudi v podjetju pred vse druge vire in cilje – finančne, ekonomske in tehnološke. V preteklosti so podjetja določala strateške prioritete (povečanje profita in donosnosti) na podlagi finančnih in tehnoloških indikatorjev, ki pa v sodobnem, nadvse kompetitivnem in hitro se spreminjajočem okolju niso več ustrezni.

Danes na trgu ne preživijo najmočnejši, ampak najpametnejši, zato je nekdanja altruistična naklonjenost do zaposlenih

dobila povsem pragmatično osnovo: skrb za ljudi je neposredno povezana s preživetjem podjetja, saj prav motiviranost in ustvarjalnost ljudi največ prispevata k povečanju vseh drugih virov in s tem k skupni konkurenčnosti podjetja, ugotavljata navedena avtorja. Vprašanje, kako motivirati zaposlene, kako jih spodbuditi k večji storilnosti in še zlasti k inovativnemu, ustvarjalnemu delu in iskanju novih rešitev, je za sodobni menedžment enako pomembno kot vprašanje, kako zadovoljiti pričakovanja delničarjev in kupcev. Zato posvečajo v podjetjih posebno pozornost razvijanju organizacijske kulture, pripadnosti delovni organizaciji, smiselnemu in kreativnemu delu v skupini, medsebojnemu sodelovanju in dobrim medčloveškim odnosom na vseh ravneh. Da bi zaposleni učinkoviteje uporabljali, ohranili in razvijali svoje delovne in ustvarjalne potenciale ter ostali lojalni podjetju, pa ponuja »razsvetljeni« menedžment zaposlenim tudi vrsto ugodnosti v delovni organizaciji in izven nje, vse od različnih preventivnih zdravstvenih, rekreacijskih, izobraževalnih in socialnih programov do informacij o tem, kje dobiti pomoč, pa tudi konkretne pomoči pri reševanju problemov in uresničevanju pravic.

Na vseh navedenih področjih se socialnim delavcem ponuja priložnost, da načrtujejo in »prodajo« menedžmentu svoje projekte; kaj bodo načrtovali, pa je v veliki meri odvisno tudi od njihove lastne ustvarjalnosti. Edina omejitev je zahteva, da mora imeti vse, kar počnejo socialni delavci v delovnem okolju (ali zunaj njega), pozitivne učinke na blaginjo ljudi. Vprašanje, kaj sodi in kaj ne sodi v njihov delokrog, so si v preteklosti socialni delavci v delovnem okolju pogosto zastavljali (Rapoša Tajnšek 1988: 18-19). Danes so zaradi zaostrenih razmer prisiljeni sprejeti vse, kar jim naložijo, pri tem pa pogosto tudi formalno prevzamejo drugo identiteto – na primer kadrovska. Kljub nekaterim omejitvam pa lahko socialni delavci, ki delajo na sorodnih nalogah v okviru kadrovske dejavnosti, še naprej ohranijo stik s stroko in s svojim primarnim poklicnim poslanstvom, skrbeti za dobrobit posameznika in skupnosti. Če je preživetje podjetja v prvi vrsti odvisno

od ljudi, ki v njem delajo, potem je kakovost njihovega delovnega življenja vitalni interes menedžmenta, ki podjetje vodi in upravlja, in delničarjev, ki lahko pričakujejo dividende samo, če bo podjetje poslovno uspešno.

Krog, ki povezuje interese posameznih udeležencev organizacije v prizadevanjih za dolgoročno in uspešno preživetje, je tako sklenjen. Zato lahko upravičeno pričakujemo, da bodo končani procesi lastninjenja in prestrukturiranja podjetij (skupaj z večjo usposobljenostjo diplomantov socialnega dela) nekoliko širše odprli trenutno še dokaj priprta vrata za (re)integracijo socialnega dela v delovno okolje. Seveda pa si je komaj mogoče predstavljati, da bi delovno okolje v Sloveniji še naprej zaposlovalo tako veliko število socialnih delavcev kot v »zlatih časih« samoupravljanja, ko je bilo v podjetjih in v drugih delovnih organizacijah zaposlenih več sto socialnih delavcev; največ, nekaj nad 400, jih je bilo sredi osemdesetih let, tik pred začetkom tranzicije. V zadnjih letih so razpadli skoraj vsi veliki gospodarski sistemi v Sloveniji, v katerih je bilo zaposlenih največ socialnih delavcev in delavcev. Manjša podjetja se bodo predvidoma težje odločala za lastno socialno službo, tudi če bodo dosegala ugodne rezultate. Za taka podjetja bodo morda prišle v poštev storitve, ki jih bodo ponudili zunanji pogodbeni izvajalci; ti bodo pokrili potrebe večjega števila manjših delovnih organizacij na določenem lokalnem ali regionalnem območju. Slaba stran pogodbenih zunanjih izvajalcev je, da so manj povezani z organizacijo in se zato težje vključujejo v načrtovanje in sprejemanje razvojnih načrtov, ovirano je permanentno sodelovanje z menedžmentom in z vodji delovnih skupin; kar se tiče pomoči zaposlenim, pa imajo ti v primeru zunanjega izvajalca včasih celo manj zadržkov in strahu pred stigmatizacijo ali zlorabo zaupanja.

Slabo izkoriščene možnosti za pomoč zaposlenim in menedžmentu so tudi v javnem oziroma državnem sektorju. Zaposleni v javnih podjetjih in zaposleni v državni upravi, pravosodju, policiji, vojski, zdravstvu, šolstvu, socialnem varstvu in ostalih družbenih dejavnostih so le izjemoma deležni pomoči na delovnem mestu. Ker so

to službe strokovnjakov, ki delajo z ljudmi, se zdi nekako samoumevno, da bodo sproti reševali probleme in konflikte in da večjih težav v delovnem okolju ne bi smelo biti. Hkrati pa se posveča premalo pozornosti obremenitvam, ki jih prinaša delo z ljudmi, izgorelosti in podobnim težavam. Presečna odnos države kot delodajalke, ki celo pri tako izpostavljenih poklicnih skupinah, kot so na primer policisti, ne razmišlja o posledicah nizke kakovosti delovnega življenja, napetih medosebnih odnosov, razočaranju nad izbranim poklicem ipd. (Vučko 1998).

Socialni delavci, ki si že med študijem ali po njem dopolnijo temeljna strokovna znanja z organizacijskimi in menedžerskimi znanji, se bodo potegovali tudi za druga delovna mesta v okviru menedžmenta človeških virov. Naši diplomanti so že doslej konkurirali drugim strokam na področju splošne kadrovske dejavnosti, razvoja kadrov, vodenja ocenjevalnih razgovorov, izobraževanja, odnosov z okoljem itn. Z dodatnim izobraževanjem se bodo lahko dokazovali tudi na teh in drugih mejnih področjih, ki sicer prinašajo določene omejitve v zvezi s profesionalno etiko socialnega dela, niso pa v celoti nezdružljiva z identiteto socialnega dela. Socialni delavci, ki že delajo ali pa se bodo zaposlili na drugih področjih menedžmenta človeških virov, lahko poleg sebe uspešno afirmirajo tudi svojo primarno stroko. Diplomantom, ki delajo na mejnih področjih kadrovskega menedžmenta, pa bi morali omogočiti nadaljnjo povezanost s stroko, strokovni razvoj in podporo matičnega profesionalnega združenja.

Ob koncu razmišljanja o (re)integraciji socialnega dela v delovno okolje želim opozoriti še na druge pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da bi lahko socialno delo v delovnem okolju opravljalo svojo vlogo tako, kot je zamišljeno. Navedene pogoje lahko strnemo v naslednjih zahtevah:

- vodstvo organizacije mora sprejeti in podpreti program socialnega dela, mu priznati proaktivno vlogo pri upravljanju človeških virov, ustvarjanju spodbudne delovne klime in razvijanju dobrih medsebojnih odnosov;

- organizacija mora sprejeti in izvajati politko pomoči zaposlenim;

- menedžment na najvišji, srednji in nižji ravni mora poznati in sprejemati osnovne zahteve profesionalne etike ter podpirati avtonomijo socialnega dela pri reševanju psihosocialnih težav in stisk zaposlenih;

- sodelovanje in podpora sindikata, ki je pomemben partner socialnega dela pri zavzemanju za kakovost delovnega življenja, za zdravo in varno delovno okolje;

- tudi če zakon ne predpisuje obvezne prisotnosti socialnega dela v delovnem okolju, morajo zakonske rešitve na vseh področjih, ki so pomembna za položaj človeka pri delu, določati odgovornost delovne organizacije – na te določbe se nato pri svojem delu opirajo posamezne stroke;

- medsebojno upoštevanje in povezovanje vseh strokovnih služb in profesionalnih profilov, ki se v delovni organizaciji ukvarjajo s človeškimi viri – od kadrovanja, izobraževanja, motiviranja, komuniciranja do medicine dela, varstva pri delu, pravne službe in drugih;

- primeren prostor in druga oprema, ki omogoča neposreden dostop do socialnega delavca, spoštovanje načela zaupnosti in tajnost osebnih podatkov;

- zagotovljena jim mora biti redna supervizija ali intervizija ter možnost permanentnega izobraževanja v stroki in na mejnih področjih;

- ob strani jim mora stati močno in dejavno profesionalno združenje (prirejeno in dopolnjeno po priporočilih nizozemskim socialnim delavcem, Bobbink in drugi 1988).

POMOČ VODJEM

PRI REŠEVANJU PROBLEMOV, KI NASTAJAJO NA DELOVNEM MESTU IN SO POGOSTO POVEZANI Z OSEBNIMI IN DRUŽINSKIMI TEŽAVAMI ZAPOSLENIH

Vsaka delovna organizacija pričakuje od zaposlenih, da bodo pri delu uspešni, da bodo zavzeto in ustvarjalno izpolnjevali delovne naloge ter maksimalno prispevali k ciljem organizacije. To pričakovanje trči

ob prvo oviro, ki jo predstavljajo pričakovanja vsakega zaposlenega – ta pa še zdaleč niso identična pričakovanjem delodajalcev, zato se pojavljajo problemi in konflikti pri delu. Druga ovira je dejstvo, da se praktično vsak zaposleni vsaj enkrat v svoji delovni karieri ubada z resnimi osebnimi ali družinskimi problemi, zaradi katerih je ogroženo tudi njegovo funkcioniranje na delovnem mestu.

Posamezni viri različno ocenjujejo število delavcev, ki se srečujejo s problemi pri delu. Ameriški viri v glavnem navajajo, da je zaradi osebnih in družinskih težav vsako leto prizadetih 10-15% zaposlenih, posamezne ocene so tudi višje (celo do 25%). Prav tako je težko oceniti, za koliko se zaradi osebnih ali družinskih težav zmanjša delovna storilnost. Winkelpeckova in Smith (1988: 46) na primer ugotavljata, da lahko ne glede na velike razlike med posamezniki v povprečju pričakujemo vsaj 15% zmanjšanje delovne storilnosti pri posamezniku, ki ga pestijo težave. Dejstvo, da kakšnih 15% delavcev vsak dan dela le s približno 85% svoje zmogljivosti, je za mnoge ameriške delodajalce že dovolj pomemben razlog za uvedbo pomoči pri reševanju osebnih in družinskih težav. Zato se je poleg klasičnih oblik socialnega dela v podjetjih, v katerih se zaposleni socialni delavci ukvarjajo z različnimi problemi na ravni posameznika in tudi na ravni organizacije, v ZDA predvsem v 80. letih močno povečalo število tako imenovanih »programov pomoči zaposlenim«, ki so namenjeni individualni pomoči zaposlenim in njihovim neposrednim vodjem, redkeje pa tudi celotni organizaciji. Programe, ki so se razvili iz programov zdravljenja alkoholizma, danes pa pokrivajo celotno pahljačo potreb, izvajajo notranji ali zunanji (pogodbeni) izvajalci. V začetku 90. let je bilo že skoraj 40% delovne sile v ZDA deležnih osebne pomoči v okviru teh programov (Cunningham, 1994: 1). Delodajalci, ki financirajo te programe, so očitno dobro naložili denar, saj podatki kažejo, da se jim na vsak vloženi dolar povrne od 5-10 dolarjev, poleg tega pa so na primer v General Motorsu po uvedbi programa zmanjšali izgube zaradi odsotnosti za 40%, nadomestila zaradi

bolezni in nesreč za 60%, število nesreč na delovnem mestu pa za 50% (Masi 1992: 5). V okviru teh programov lahko zaposleni dobijo pomoč ob najrazličnejših problemih, med katerimi prevladujejo osebne in družinske težave (približno polovica vseh primerov), ena tretjina primerov je povezanih z zasvojenostjo in prav toliko z duševnimi boleznimi in emocionalnim stiskami. Opažajo, da v zadnjem času narašča število uporabnikov, ki trpijo zaradi stresa na samem delovnem mestu (Cunningham 1994: 8). Ocenjujejo, da velika večina zaposlenih poišče pomoč na lastno željo; v tem primeru jim je zajamčeno, da bodo za organizacijo ostali anonimni. Ostale praviloma napotijo po pomoč njihovi nadrejeni. Kadar je napotitev zgolj v obliki neformalnega priporočila in ne pride do povratne informacije, je takemu uporabniku prav tako zajamčena zaupnost. Med tistimi, ki so napoteni po pomoč, jih večina pomoč tudi sprejme.

Med svetovalci, ki delajo v teh programih, prevladujejo socialni delavci, ki so tudi največ prispevali k evoluciji ponujene pomoči. Tudi za naše razmere je lahko poučna izkušnja, ki jo v zvezi s tem opisuje Cunninghamova (1994: 10-11). Ko so se začeli socialni delavci zaposlovati v teh programih, so jih mnogi kolegi svarili: »Karkoli boš že delal, nikar ne povej, da si socialni delavec!« K sreči, pravi Cunninghamova, socialni delavci očitno niso poslušali teh svaril, kajti kmalu so postali prav socialni delavci najbolj iskan poklicni profil v teh programih. K temu je prispevala njihova teoretska in praktična usposobljenost, ekološko sistemski pristop, ki je izhodišče socialnegadela, celovito razumevanje posameznika v odnosih z drugimi sistemi, jasna etična in metodološka načela ter spretnosti, ki so preskušene tudi na drugih področjih socialnega dela. Podobni programi pomoči, v okviru katerih podjetje zagotovi zaposlenim hiter in brezplačen dostop do psihosocialne pomoči (ki jo tudi tu pogosto izvajajo socialni delavci), se zadnjih nekaj let širijo tudi v Veliki Britaniji.

Hiter razvoj teh programov kaže, da so sprejemljivi tako za delodajalce, ki vidijo v njih neposredne koristi, kot za zaposlene,

ki s pomočjo svetovanja rešijo veliko težavnih življenjskih situacij. Kljub temu nekateri kritično ocenjujejo te programe zaradi enostranske usmerjenosti na individualno pomoč, ki v njih prevladuje, in se zavzemajo za celovitejši pristop socialnega dela v delovni organizaciji (Googins, Godfrey 1987: 184-185). Res pa je, da si srednje velike in manjše delovne organizacije, ki imajo manj kot dva tisoč zaposlenih, težko privoščijo lastno socialno službo, zato se odločajo za pogodbene izvajalce (Masi 1992).

Programi pomoči zaposlenim vključujejo tudi usposabljanje in pomoč neposrednim vodjem (»nadzornikom«) za prepoznavanje težav pri delu in za ustrezno ukrepanje oziroma napotitev po pomoč. Na tem področju bi se lahko veliko bolj kot doslej angažirali tudi naši socialni delavci, saj je prav odnos med vodjem in zaposlenimi ključnega pomena pri zmanjševanju težav na delovnem mestu.

Pomoč vodjem pri delu z zaposlenimi izhaja iz naslednjih izhodišč, ki jih lahko kljub razlikam med našim in ameriškim okoljem upoštevamo tudi pri nas.

Prvič, v ameriški kulturi dela je samoumevno pričakovati, da bo delojemalec maksimalno spoštoval zahteve dela v trdem in zelo neizprosno delovnem okolju in da bo delal tako rekoč »stoprocentno«, zato je usklajevanje delovnega in osebnega oziroma družinskega življenja še toliko težje.

Drugič, od delovne organizacije, ki kaj da na svoj ugled in se ponaša z odličnostjo in socialno odgovornostjo, se pričakuje, da bo zaposlenemu v primeru težav najprej omogočila ustrezno pomoč in mu dala določen čas za ureditev težav. Pomoč je za zaposlene brezplačna, kar ni nepomembno, res pa je tudi, da lahko obstajajo glede upravičenosti do različnih storitev razlike med posameznimi kategorijami delavcev.

Tretjič, vodja je odgovoren za svoje ljudi, za izpolnjevanje delovnih nalog, za pomoč pri izpolnjevanju teh nalog, za kontrolo in nazor, ni pa pristojen niti usposobljen za reševanje zapletenih osebnih in družinskih situacij. Tudi če bi imel ustrezna znanja, bi kot vodja težko združeval obe vloži.

Različni odgovori, ki jih dobimo na vprašanje, ali naj se nadrejeni sploh ukvarjajo s

problemi svojih podrejenih, odražajo vrednote izrazito profitno ali tudi birokratsko naravnane pristopa in »mehkejših« pristopov, ki upoštevajo soodvisnost potreb zaposlenih in organizacije. V mnogih podjetjih in drugih organizacijah vodje razumejo in sprejemajo dejstvo, da delavci ne morejo preprosto pustiti svojih osebnih in družinskih problemov pred vrati službe, zato je mogoč dialog med delavcem in nadrejenim o tem, kako razrešiti težavno situacijo na delovnem mestu v dobro obeh – delavca in organizacije. V nekaterih delovnih okoljih pa je tak dialog zelo težak.

Veliko večino problemov, ki ovirajo ali bi utegnili motiti delovni proces in odnose pri delu, zaposleni sicer rešijo sami, druge pa ob pomoči vodij ali sodelavcev. Težava so problemi in konflikti, ki so bolj zapleteni in jih ni mogoče zlahka rešiti. Če ostanejo nerešeni, se lahko razrastejo v pravo moro, ki traja dolga leta in ima uničujoče posledice za delovne rezultate, zdravje ljudi, počutje in odnose organizaciji; če gre za delo ljudmi, pa so lahko žrtve nerešenih problemov, ki se odražajo na delovnem mestu, tudi ničesar krivi uporabniki.

Prvi korak pri usposabljanju vodij za pomoč pri reševanju problemov zaposlenih je oblikovanje ustrezne filozofije, spreminjanje obstoječih stališč, razvijanje nove delovne kulture, v okviru katere bo vsakdo sprejemal življenjske stiske ljudi in težave v delovnih odnosih kot nekaj, kar se lahko zgodi vsem, tudi njemu samemu. Hkrati vsebuje nova kultura tudi jasno izraženo (zapisano) sporočilo, da v primeru težav organizacija delavcu ponudi pomoč pri reševanju, da je ta pomoč zaupne narave ter da se zaposleni sam odloči, ali jo bo sprejel ali ne.

Drugi korak je usposabljanje vodij za prepoznavanje simptomov, ki kažejo, da je z delavcem nekaj narobe. Poleg tega morajo vodje obvladati spretnosti komuniciranja, ki jim omogočajo, da znajo v pogovoru z podrejenimi, ki imajo težave pri delu, pazljivo poslušati in reči prave besede ob pravem času na pravi način. Nekateri avtorji menijo, da je dovolj že to, da se nadrejeni naučijo tehnike poslušanja – znati poslušati, slišati kaj in kako je bilo

povedano, je lahko ključ do nadaljne pomoči zaposlenim. Kot rečeno, lahko mnoge probleme, povezane z delom, rešita vodja in zaposleni brez dodatne pomoči ali s pomočjo neposrednih sodelavcev. Kadar pa gre za občutljive in zapletene osebne in medčloveške probleme, ki zahtevajo pomoč strokovnjakov, je za marsikaterega zaposlenega prav pogovor z nadrejenim prva priložnost, da prizna sebi in drugemu, da ima težave, ki jih ne more rešiti. Ko je problem enkrat izrečen, je pot do iskanja ustrezne pomoči veliko lažja.

Najbolje je, da vodje reagirajo takoj, ko se pojavijo ponavljajoče se težave pri delu. Ignoriranje problema in upanje, da se bo situacija uredila sama po sebi in da se vodji ne bo treba izpostaviti neprijetnemu konfrontiranju, je največkrat zgrešeno. Boljši je takojšnji odkriti pogovor z delavcem, ki delovnih nalog ne opravlja v skladu z obveznostmi. V tem pogovoru se vodja opira na svoja dokumentirana opažanja v zvezi z neopravljenim ali pomanjkljivim delom. Problem mora zastaviti kot problem opravljanja delovnih nalog in ne kot osebni problem delavca, vendar mora pustiti odprto možnost tudi za pogovor o tem, da ima delavec osebne težave in da lahko pri njihovem reševanju računa na pomoč in razumevanje delovne organizacije. Razumevanje delovnega okolja seveda ni neomejeno; če si delavec ne prizadeva, da bi uredil svoje težave in izboljšal svoje delo, mu bo nadrejeni oziroma organizacija prej ali slej odrekla podporo.

MODEL OBRAVNAVANJA DELAVCEV S TEŽAVAMI V PETIH STOPNJAH

Nancy Hull, ki je dolga leta delala kot svetovalka na področju zasvojenosti, je razvila model petih stopenj, po katerih naj bi potekalo delo nadrejenih z delavci, ki imajo težave pri delu. Model je v marsičem podoben priporočilom, ki jih je glede odnosa delovnega okolja do delavcev, zasvojenih z alkoholizmom, podal Ramovš (1988):

1. Odkrivanje: vodja ugotovi, da delavec ne opravlja dela v skladu s pričakovanimi standardi.

2. Dokumentiranje: sprotne in urejene dokumentacije o neizpolnjevanju obvez ali o kršitvah bo pomagala zmanjšati pritisk tako na nadrejenega kot na delavca, ko bo prišlo do konfrontacije.

3. Akcija: vodja mora upoštevati in tudi izvesti ukrepe, ki jih za neizpolnjevanje dela predpisuje organizacija; osebne težave ne odvezujejo delavca od njegovih dolžnosti.

4. Napotitev: delavec je napoten po pomoč k socialnemu ali drugemu svetovalnemu delavcu v delovni organizaciji ali v druge ustrezne službe.

5. Spremljanje in reintegracija: po potrebi se vodja poveže in sestane z delavcem in/ali svetovalcem, da olajša delavcu ponovno vključitev (zlasti po morebitni daljši odsotnosti zaradi zdravljenja) v delo.

Pri pomoči zaposlenim naj bi se vodje ravnali po naslednjih principih:

- Usmerite se na dejstva. Kdaj, kje in na kakšen način je bilo delo ovirano oz. so bile kršene delovne obveze? Kakšne so bile posledice teh kršitev?
 - Dokumentirajte probleme in kršitve.
 - Prepričajte se, da sami niste zanemarili nobene dolžnosti in da ste izpolnili vse svoje obveznosti v zvezi z vodenjem in nadzorom.
 - Naredite načrt, kaj bo treba storiti in do kdaj, da ne bo več prihajalo do motenj pri delu.
 - Pojasnite podrejenemu, da pomoč ne daje privilegijev in ne izključuje disciplinskih ukrepov; natančno razložite, kaj delovna organizacija pričakuje od delavca.
 - Svetujte podrejenemu, da poišče strokovno pomoč pri socialnem delavcu ali kje drugje.
 - Poudarite zaupnost te pomoči.
 - Dogovorite se za ustrezno spremljanje in morebitno supervizijo.
- Vodjem na koncu svetujemo, čemu naj se pri svojem delu izogibajo, če želijo pomagati svojim delavcem:
- Ne poskušajte sami reševati zapletenih osebnih in družinskih problemov podrejenih.
 - Ne postavljajte diagnoz, ne ponujajte nasvetov.
 - Zavedajte se, da se lahko zapleteni osebni problemi ob nepravilni pomoči

samo še poslabšajo.

- Ne prepirajte se z podrejenim.
- Ne zapletite se v reševanje problema na osnovi simpatij.
- Ne pustite se zaplesti emocionalnim prošnjam in zgodbam.
- Ne poskušajte ravnati kot prijatelj – to lahko delavca odvrne od iskanja prave pomoči.

• Ne moralizirajte – omejite se na izpolnjevanje nalog.

- Ne razpravljajte o delavčevih problemih z drugimi, razen če politika delovne organizacije izrecno določa, kdo in v katerih primerih mora biti obveščen o določenih dejstvih (prirejeno po Winkelpleck, Smith 1988).

Literatura

G. CUNNINGHAM (1994), *Effective Employee Assistance Programs: A Guide for EAP Counselors and Managers*. London: Sage Publications.

B. GOOGINS, G. JOLINE (1987), *Occupational Social Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

E. LASZLO, C. LASZLO (1997), *The Insight Edge: An Introduction to the Theory and Practice of Evolutionary Management*. London: Quorum Books.

D. MASI (1992), Employee Assistance Programs. V: D. MASI (ur.), *The AMA Handbook for Developing Employee Assistance and Counseling Programs*. New York: Amacom.

J. RAMOVŠ (1988), *Socialni delavec in alkoholizem*. Ljubljana: Delavska enotnost.

P. RAPOŠA TAJNŠEK (1997), *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: VŠSD.

– (1998), Delovno področje socialnega dela v OZD. *Socialno delo* 27, 1: 11-23.

J. WINKELPLECK, M. LANE SMITH (1988), Identifying and Referring Troubled Employees to Counseling. V: G. M. GOULD, M. SMITH (ur.), *Social Work in the Workplace: Practise and Principles*. New York: Springer Publishing Company.